



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Universidad Nacional
ARTURO JAURETCHE

Tesinas de Grado

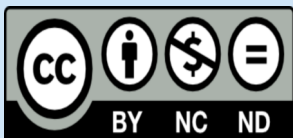
Yanina Soledad Kersul

Diseño de un programa de Capacitación para un Municipio de la Provincia de Buenos Aires destinado al área de inclusión dependiente de la secretaría de niñez y desarrollo social

2024

*Instituto de Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.
Atribución – No comercial – Sin obra derivada 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Kersul, Y. S. (2024). Diseño de un programa de Capacitación para un Municipio de la Provincia de Buenos Aires destinado al área de inclusión dependiente de la secretaría de niñez y desarrollo social [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3313>

Trabajo Final para optar por el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo



Diseño de un programa de Capacitación para un Municipio de la Provincia de Buenos Aires destinado al área de inclusión dependiente de la secretaría de niñez y desarrollo social.

Periodo 2023-2025

Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Universidad Nacional Arturo Jauretche

Autora: Yanina Soledad Kersul

Mail: kersulyanina@gmail.com

Directora: Cecilia Bacchetta

Florencio Varela

Año, 2024

Resumen

El presente Trabajo Integrador Final para obtener el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo, tiene como objetivo principal diseñar un Programa de Capacitación para el área de inclusión dependiente de la Secretaría de Niñez y Desarrollo Social. Periodo 2023-2025.

Para su conformación en primer lugar se presentó el caso estudio, su mapa de actores y su normativa vigente. En segundo lugar, se presentan los contenidos teóricos de capacitación, detección de necesidades de capacitación y la capacitación en la administración pública. En tercer lugar, avanzamos en el diagnóstico organizacional con propuesta de intervención..

Finalmente en respuesta a dicho diagnóstico organizacional se propone crear el Programa de Capacitación para el área de Inclusión dependiente de la Secretaría de Niñez y Desarrollo Social. Por último, se analiza la sustentabilidad de la propuesta realizada y compartimos nuestras reflexiones finales.

La metodología utilizada es de tipo cualitativa, para la obtención de datos se llevó a cabo dos entrevistas a personas claves, las cuales fueron realizadas con previo consentimiento.

Palabras claves: Administración Pública - Programa de Capacitación - Desarrollo Social

Summary

The main objective of this Final Integration Work to obtain the degree of Bachelor in Labor Relations is to design a Training Program for the inclusion area dependent on the Secretariat of Childhood and Social Development. Period 2023-2025.

For its formation, firstly, the case study, its map of actors and its current regulations were presented. Secondly, the theoretical contents of training, detection of training needs and training in public administration are presented. Thirdly, we advance in the organizational diagnosis with a proposal for intervention.

Finally, in response to said organizational diagnosis, it is proposed to create the Training Program for the Inclusion area dependent on the Secretariat of Childhood and Social Development. Finally, the sustainability of the proposal made is analyzed and we share our final reflections.

The methodology used is qualitative; to obtain data, two interviews were carried out with key people, which were carried out with prior consent.

Keywords: Public Administration - Training Program - Social Development

Índice

Resumen.....	2
Dedicatoria.....	6
Agradecimientos.....	6
Introducción	7
Apartado metodológico	8
Parte I Marco conceptual y presentación de la organización	
Capítulo 1. Presentación del Caso de Estudio.	
1.1 Presentando el Municipio. Historia, funcionamiento y estructura formal de la organización	9
1.2 Área de Inclusión y Mapa de actores.....	9
1.3 Marco normativo.....	12
1.4 Oferta de capacitación.....	14
Capítulo 2- Referencias Conceptuales	
2.1 Capacitación. Definiciones teóricas y conceptuales	16
2.2 Detección de necesidades de capacitación.....	17
2.3 Capacitación en la administración pública	17
Parte II Diagnóstico organizacional y la Propuesta de intervención	
Capítulo 3. Diagnóstico Organizacional	
3.1 Concepto.....	18
3.2 Nuestras entrevistas.....	19
3.3 Conclusiones diagnósticas.....	22
3.4 Análisis y resultados	23

Capítulo 4. Propuesta de intervención. Planificación de las actividades. Programa “Capacitación área de inclusión dependiente de la Secretaría de niñez y Desarrollo Social”.

4.1 Presentación y objetivos de la propuesta	25
4.2 Propuesta de actividades e implementación.....	25
4.3 Sustentabilidad de la propuesta realizada. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	30
A modo de cierre.....	31
Apartado Bibliográfico.....	33
Anexos.....	35

Dedicatoria

Todos los días estás en mis pensamientos, fuiste el que me dio la fuerza para seguir adelante Siempre esperaste este momento y sé que hoy me acompañas en este día desde otro plano. El se fue creyendo en mí, y sé que hoy donde esté estará orgulloso de mi.

Este trabajo está dedicado a mi papá, Ricardo.

Agradecimientos

A mis padres, Zulma y Ricardo que siempre me apoyaron y acompañaron incondicionalmente en este largo recorrido sin ellos nada hubiera sido posible. Los que me incentivaron a seguir adelante y a luchar para cumplir mis sueños ya que todo lo que soñábamos tarde o temprano se cumple. Este trabajo está dedicado principalmente a ellos.

A mi familia y amigos que siempre estuvieron ahí brindándome su apoyo, sus palabras de aliento.

A mi pareja, que siempre me acompañó durante la mayor parte de esta carrera, el que me contuvo cuando a veces no salía como esperaba, el que motivó en momentos que lo necesitaba, el que se emocionó tanto como yo cuando me iba bien.

A la Universidad y a todos los Docentes que encontré a lo largo de esta carrera que me brindaron todos sus conocimientos para formarme como profesional.

A Cecilia, mi Directora, sin ella este trabajo no hubiera sido posible. Por alentarme a seguir adelante cuando yo veía todo perdido. Por sus palabras de aliento que me ayudaron a no bajar los brazos y creer que todo es posible. Gracias por tu dedicación y profesionalidad.

Sin todas estas personas no hubiera llegado hasta acá, gracias.

Los sueños siempre se cumplen

Introducción

El presente Trabajo Integrador Final para obtener el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche avanza en un diagnóstico organizacional con propuesta de intervención.

La propuesta surge debido a que me encuentro trabajando en el organismo y desde los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la Carrera de Relaciones del Trabajo observo que no existe capacitación específica para el área. Es por ello que este trabajo tiene como objetivo crear un programa “Programa Capacitación área de inclusión dependiente de la Secretaría de Niñez y Desarrollo Social”.

Con respecto a la organización, la Secretaría de Niñez y Desarrollo Social de este Municipio lleva adelante políticas de fortalecimiento del ingreso, aumento de la cobertura y la inversión social, garantizando el acceso de toda la comunidad a los derechos sociales, con especial atención en la población que se encuentra en situación de mayor vulnerabilidad: niños, desocupados, adultos mayores y personas con discapacidad.

Asimismo, se ocupa de implementar programas, proyectos, acciones y servicios que promueven los derechos de los niños, niñas y adolescentes, generando espacios de atención, acompañamiento y vinculación institucional.

El área en la que vamos a intervenir es la Subsecretaría de Inclusión dependiente de la secretaría de niñez y desarrollo social, que cuenta con 45 empleados, entre ellos, administrativos, choferes, maestranza, mesa de entrada y trabajadores/as sociales.

Es importante aclarar, que el municipio ya cuenta con capacitaciones obligatorias, por lo cual este trabajo se propone realizar un diagnóstico situacional para detectar mejoras a las propuestas actuales. Como menciona Chiavenato (2002) el diagnóstico consiste en realizar un inventario de necesidades o carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas, las cuales pueden ser presentes o futuras.

Para desarrollar el presente Trabajo Integrador Final nos proponemos organizarlo en dos partes. La primera parte se realiza un marco conceptual y presentación de la organización. Por ello, en el capítulo uno, se presenta el caso de estudio, su historia, funcionamiento y estructura formal de la organización. Luego se presenta el área de inclusión y mapa de actores, además del marco normativo que rige en la actualidad en la República Argentina. Y, por último se presenta la oferta de capacitación. En el segundo capítulo, con el marco conceptual se

fundamentan los conceptos trabajados en base a diferentes autores referidos a la conceptualización de la capacitación, detección de necesidades de capacitación y capacitación en la administración pública. En la segunda parte se desarrolla el diagnóstico organizacional y la propuesta de intervención. Por ello, en el capítulo tres se presenta el diagnóstico organizacional, concepto, nuestras entrevistas, análisis y resultados. En el capítulo cuatro, se presenta la propuesta de intervención, se indican los objetivos, actividades e implementación, sustentabilidad de la propuesta realizada en base al análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), los cuales conforman los elementos positivos y negativos tanto internos como externos que tiene una organización. (Marcó, Loguzzo, Fedi,2016).

Por último, se presentan las reflexiones finales, referencias bibliográficas y anexos.

Apartado metodológico

El abordaje de este tema sería un enfoque cualitativo, ya que se utilizaran entrevistas en profundidad semi- estructurada para la recolección y análisis de datos. Como menciona Sampieri (2006) un investigador cualitativo utiliza técnicas para la recolección de datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades.

Para Verd, J. M. & Lozares, C. (2016) la investigación cualitativa se caracteriza por trabajar con un pequeño número de unidades de información, que nunca son elegidas por criterios muestrales estadísticos. Por lo que una investigación cualitativa nunca produce resultados representativos estadísticamente.

En este sentido la investigación tiene como objetivo principal diseñar el “Programa Capacitación área de inclusión dependiente de la secretaría de niñez y desarrollo social” para un Municipio de la Provincia de Buenos Aires. A su vez, los objetivos específicos que guiarán la misma son los siguientes:

- Conocer y describir la organización, su marco normativo y su oferta de capacitación.
- Conocer y describir el área de Inclusión perteneciente a la secretaría de niñez y desarrollo social
- Detectar las necesidades de capacitación del personal que trabaja en el área de Inclusión perteneciente a la secretaría de niñez y desarrollo social.

- Proponer un Programa de Capacitación para el área de inclusión dependiente de la secretaría de niñez y desarrollo social.

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán para consultar son fuentes secundarias como la recopilación, análisis de documentación y la revisión de documentos normativos. Además, para la recolección de datos se utilizarán como fuentes primarias las entrevistas en profundidad para dar respuesta al problema planteado a través de los testimonios.

Las entrevistas se realizan a la Subsecretaría de la organización y al Director general del Área de Inclusión para poder recabar información y poder detectar mejoras a las propuestas actuales. Cabe aclarar que las entrevistas realizadas a las mencionadas personas, serán realizadas de forma anónima, por lo cual se le informará previamente y se solicitará el permiso para poder grabarlas.

Parte I Marco conceptual y presentación de la organización

Capítulo 1. Presentación del Caso de Estudio.

1.1 Presentando el Municipio. Historia, funcionamiento y estructura formal de la organización

Según la información publicada en la página web del Municipio podemos observar que el caso de estudio que llevaremos adelante se trata de uno de los 135 municipios que integran la Provincia de Buenos Aires. El sistema de gobierno está encabezado por un intendente municipal elegido por los vecinos y que gobierna por un periodo de cuatro años; cuenta con una Defensoría del Pueblo y un cuerpo legislativo, el Concejo Deliberantes, integrado por 24 concejales y una estructura orgánica con diferentes secretarías. Dentro de las Secretarías, encontramos Subsecretarías, como es el caso de la Subsecretaría de Desarrollo Social que se divide en la Dirección General de Inclusión la cual utilizaremos para llevar adelante nuestro trabajo.

1.2 Área de Inclusión y Mapa de actores

Dentro de la Subsecretaría de Desarrollo Social nos encontramos con la Dirección General de Inclusión que se divide en el Departamento de Asistencia Social que es la que pondremos el foco de estudio.

La Dirección General de Inclusión lleva adelante políticas de fortalecimiento del ingreso, aumento de la cobertura y la inversión social, garantizando el acceso de toda la comunidad a los derechos sociales, con especial atención en la población que se encuentra en situación de mayor vulnerabilidad.

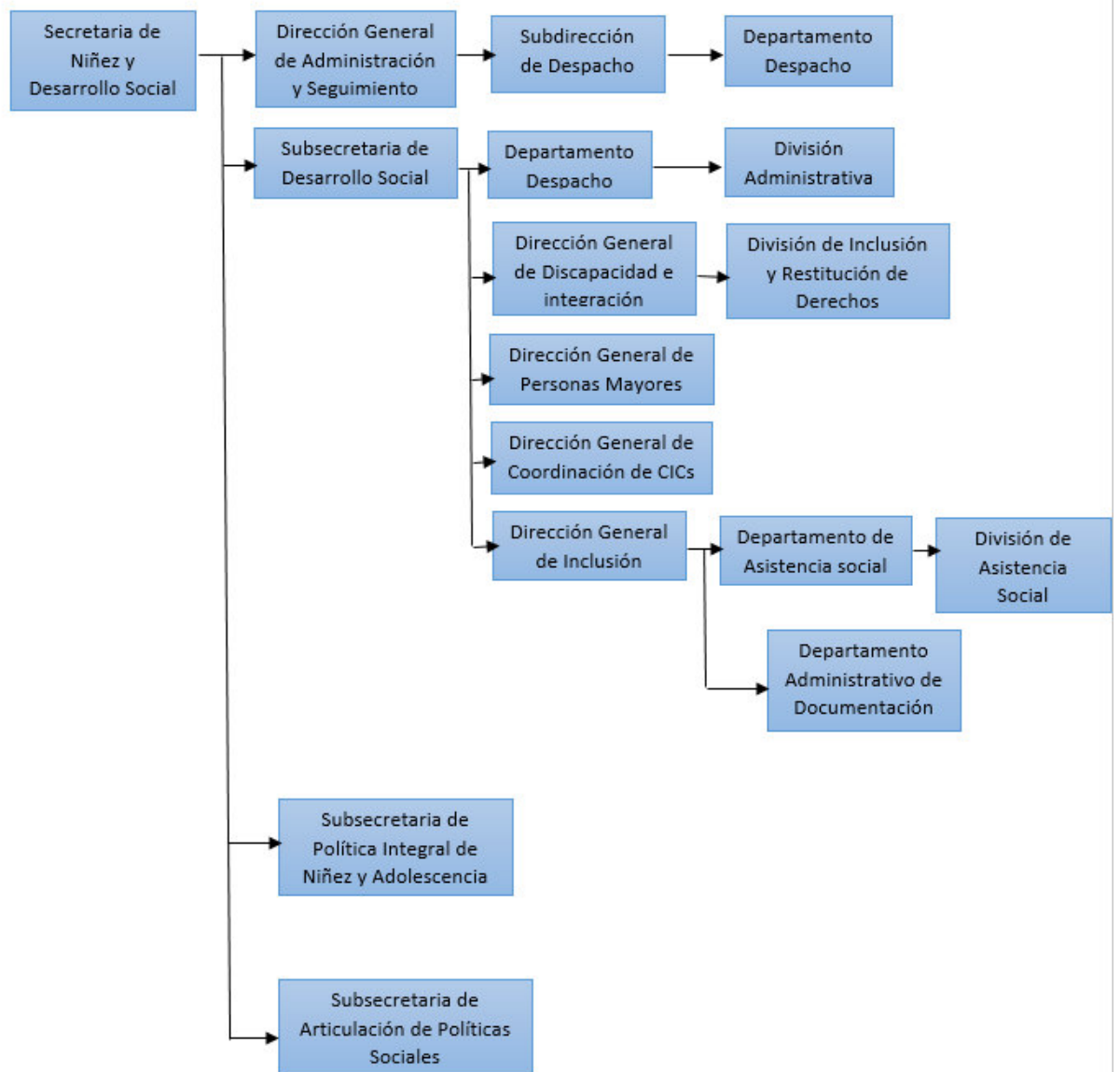
La Dirección General de Inclusión lleva adelante las siguientes funciones:

- Proponer y ejecutar acciones que favorezcan la inclusión social de la comunidad.
- Coordinar con programas de la Secretaría a fin de potenciar los resultados de las acciones emprendidas.
- Coordinar y acompañar acciones con otras dependencias municipales y organizaciones no gubernamentales orientadas a favorecer la implementación de políticas sociales.
- Articular con las diversas áreas municipales para la implementación de proyectos conjuntos de capacitación, asesoramiento y abordaje desde una mirada integral de la situación social del distrito.
- Coordinar las acciones ligadas a la atención inmediata de situaciones de vulnerabilidad social.
- Coordinar las políticas públicas ligadas a la asistencia crítica y acompañamiento a las familias en caso de situaciones imprevistas, tanto en fenómenos climáticos como de siniestros excepcionales.

Con respecto a la estructura formal de la organización, según Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) la estructura formal de una organización se visualiza a través del organigrama, el cual muestra las distintas unidades de trabajo, los canales de comunicación, los departamentos o divisiones y las líneas formales de autoridad y responsabilidad.

“El organigrama es un diagrama de la estructura formal de la organización. Es una representación visual que muestra las distintas posiciones existentes dentro de una organización, cómo están agrupadas y el flujo de autoridad formal.” Marcó, Loguzzo y Fedi, 2016, pp 85)

A través del siguiente organigrama se observa la estructura formal de la Secretaría de Niñez y Desarrollo Social.



Fuente: Elaboración propia en base a documentación brindada por el municipio

En relación a la nómina de personal que trabaja allí, la Dirección General de Inclusión cuenta con alrededor de 45 empleados. Distribuidos en los siguientes puestos de trabajo:

Tareas Administrativas: trabajan 12 personas

Trabajadoras/es sociales: trabajan 23 personas

Maestranza: trabajan 2 personas

Mesa de entrada: trabajan 4 personas

Chóferes: trabajan 4 personas

Los empleados trabajan de lunes a viernes de 8 horas a 14 horas, y por la tarde algunos empleados realizan horas extras algunos días que se dedican a realizar visitas domiciliarias. Los trabajadores/as sociales van rotando de lugar, algunos días trabajan en la sede central de Desarrollo y otros días en 10 puntos distribuidos en todo el perímetro del distrito.

En la entrevista, la Subsecretaria nos relataba lo siguiente:

Los profesionales están distribuidos en estos 10 puntos, entonces hay unos días que atienden en esos puntos y otros días atienden acá en la central. Los otros días de la semana que ya están practicados se hacen visitas a los domicilios en donde es necesaria la asistencia para poder tener una entrevista en el contexto domiciliario y a partir de eso poder realmente dar las necesidades más allá de la demanda que lo necesiten (Subsecretaría, agosto 2024).

1.3 Marco normativo

Con respecto al marco legal, la capacitación debe realizarse considerando las normativas vigentes que rigen en la organización.

La organización se rige por la Ley Provincial N^o 14.656 de los Trabajadores Municipales de la Provincia de Buenos Aires, a continuación señalamos los artículos que hablan sobre la capacitación del personal.

El **artículo 6.** refiere que el trabajador tiene los siguientes derechos:

- a) a la estabilidad;
- b) a condiciones dignas y equitativas de labor;
- c) a la jornada limitada de labor y al descanso semanal;
- d) al descanso y vacaciones pagados;

- e) a una remuneración justa;
- f) a igual remuneración por igual tarea;
- g) al Sueldo Anual Complementario;
- h) al reconocimiento y percepción de una retribución por antigüedad;
- i) a Compensaciones;
- j) a subsidios y asignaciones familiares. Estas últimas, conforme la legislación nacional.
- k) a indemnizaciones;
- l) a la carrera y capacitación;
- ll) a licencias y permisos;
- m) a la asistencia sanitaria y social;
- n) a renunciar;
- ñ) a la jubilación;
- o) a la reincorporación;
- p) a la agremiación y asociación;
- q) a ropas y útiles de trabajo;
- r) a menciones;
- s) a la negociación colectiva a través de las asociaciones sindicales de trabajadores que los representen conforme las pautas de la Ley N° 23.551 o la que en el futuro la reemplace;
- t) al Salario Mínimo Vital y Móvil, el que podrá ser adecuado a la jornada laboral fijada por el Municipio, a cuyos efectos se podrá constituir un Fondo Compensador Específico integrado por recursos municipales y/o provinciales y/u otras fuentes, para financiar diferencias salariales que pudieran resultar de la nómina de personal existente al momento de entrada en vigencia de la presente Ley. La diferencia resultante y los casos a financiar serán establecidos por el Poder Ejecutivo provincial a instancias de la información requerida a estos efectos.
- u) a la garantía del debido proceso adjetivo en los sumarios. Los derechos detallados son meramente enunciativos y el Municipio podrá instituir con carácter permanente o transitorio, general o sectorial, otras bonificaciones.

Por su parte, el **artículo 11** establece: La carrera administrativa del trabajador se regirá por las disposiciones del Escalafón establecido mediante la Ordenanza y el Convenio Colectivo de Trabajo, sobre la base del régimen de evaluación de aptitudes, antecedentes, capacitación,

concurso y demás requisitos que en el mismo se determine. El personal permanente tiene derecho a igualdad de oportunidades para optar a cubrir cada uno de los niveles y jerarquías previstos en los respectivos escalafones y a no sufrir discriminación negativa.

Dichas jerarquías deberán ser cubiertas dentro del año calendario de producida la vacante bajo el sistema de concurso. En caso de incumplimiento de esta obligación, el trabajador afectado podrá recurrir a la vía del amparo para su cumplimiento.

El trabajador tendrá derecho a participar, con miras a una mejor capacitación, de cursos de perfeccionamiento general o específicos, internos o externos a la administración municipal.

Se garantiza la igualdad de oportunidades y trato en la carrera administrativa y cuando tuvieren responsabilidades hacia sus hijos/as, o respecto de otro miembro de la familia, y la no discriminación por razones o bajo pretexto de etnia, nacionalidad, color de piel, nacimiento, origen nacional, lengua, idioma o variedad lingüística, convicciones religiosas o filosóficas, ideología, opinión política o gremial, sexo, género, identidad de género y/o su expresión, orientación sexual, edad, estado civil, situación familiar, responsabilidad familiar, trabajo u ocupación, aspecto físico, discapacidad, condición de salud, perfil genético, situación socioeconómica, condición social, origen social, hábitos personales, sociales o culturales, lugar de residencia, situación penal, antecedentes penales y/o cualquier otra condición o circunstancia personal, familiar o social, temporal o permanente.

El Convenio Colectivo de Trabajo N^o 1 de los trabajadores de la Municipalidad registrado bajo el N^o 138/16, la Ordenanza N^o 12.574, establece:

Artículo 30 Se constituirá una Escuela Municipal de Capacitación (E.M.C) para la capacitación y /o formación de los trabajadores municipales en tareas en las que deben desempeñarse; como así también para aquellos interesados en postularse ante la Junta de Ascensos y Calificaciones.

1.4 Oferta de capacitación

Para trabajar este apartado hemos consultado la página web del municipio y vamos a sacar los datos principales en relación a las capacitaciones que rigen en el municipio. De este modo, podemos decir que la organización cuenta con cuatro capacitaciones obligatorias que rigen para todos los trabajadores municipales. Las cuales son las siguientes:

- Ley Micaela, capacitación obligatoria en materia de género y violencias contra las mujeres. Ley 27.499 Dec 81/90
- Protección de derechos. Niños, niñas y adolescentes. Capacitación obligatoria en prevención de violencias contra las infancias. Dec. 225/23 Ley 27.709 “Ley Lucio”
- Ley Yolanda. Capacitación obligatoria en educación ambiental y gestión de residuos. Ley 27.592 Dec.13.471/21
- Cuestión Malvinas. Capacitación obligatoria sobre cuestiones históricas, geográficas, jurídicas y de soberanía. Ley 27.761 Ord. 13.723/22

Dichas capacitaciones se pueden inscribir de manera *online*¹ a través de la página web del municipio, donde cada empleado cuenta con una cuenta en dicha plataforma.

Según las entrevistas realizadas a la Subsecretaría y Director General del Área, cuando empezamos a indagar sobre las capacitaciones que se brindan en el área manifestaron lo siguiente, la subsecretaría organiza capacitaciones en función de las necesidades que se van planteando en un encuentro cada 15 días. Se reúnen las últimas dos horas de los días viernes, dentro del horario laboral. Por lo que ese día cierran antes la atención al público para poder brindarle ese espacio a las capacitaciones.

Por lo tanto, el área sí cuenta con capacitaciones, están las capacitaciones obligatorias que son para todos los empleados municipales, las del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP de ahora en adelante) y luego las capacitaciones que realiza la subsecretaría cada 15 días sobre temáticas más específicas del área. Las mismas no se planifican anualmente y surgen algunos problemas al momento de implementarlas.

¹ *Online*: Es una palabra inglesa que significa "en línea". Se emplea para referirse al hecho de estar conectado a una red de datos o de comunicación y para indicar que algo está disponible a través de internet.

Capítulo 2- Referencias Conceptuales

En el presente apartado se presentarán los conceptos relevantes que guían la elaboración del siguiente trabajo integrador final. Para ello se utilizaron autores clásicos como Maristany (2001), Sanchez Aragon (2004), Black (2008), Chiavenato (2011), entre otros, que nos permiten comprender la conceptualización de capacitación, detección de necesidades de capacitación y capacitación en la administración pública.

2.1 Capacitación. Definiciones teóricas y conceptuales

Según Maristany (2001) administrar la capacitación es la base para que el desarrollo del personal tenga continuidad. Por su parte, para Black (2008) la capacitación es un servicio interno de la organización que se cumplirá cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud.

Según Chiavenato (2009) la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, para que contribuyan a los objetivos organizacionales y se vuelvan más valiosas.

Para Gary Dessler (2009) la capacitación es un proceso para proporcionar a los empleados las habilidades básicas que requieren para desempeñar su trabajo.

Es decir, que “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.” (Chiavenato, 2011, pp. 322)

Según Chiavenato (2011) la capacitación comprende un proceso de cuatro etapas:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y realización del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.

2.2 Detección de necesidades de capacitación

Existen diferentes conceptualizaciones de la definición de detección de necesidades de capacitación, en este sentido resulta interesante destacar lo propuesto por Blake (2008):

Una necesidad de capacitación surge cuando una función o tarea requerida por la organización no se realiza o no se podría realizar, con la calidad necesaria, porque quienes deben efectuar no disponen de ciertos saberes (conocimientos, habilidades o actitudes) requeridos para su ejecución en dicho nivel (Blake, 2008, pp. 22).

Por su parte Chiavenato (2009) establece que las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente. De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

Según Chiavenato (2011) la necesidad de capacitación es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario. De este modo, para la detección de las necesidades de capacitación se consideran tres niveles de análisis:

1. Sistema organizacional: nivel de análisis de toda la organización.
2. Sistema de capacitación: nivel de análisis de los recursos humanos.
3. Sistema de adquisición de habilidades: nivel de análisis de las operaciones y tareas.

2.3 Capacitación en la administración pública

Para introducirnos al concepto de administración pública es interesante destacar lo propuesto por Gore (2003) :

“En los últimos tiempos se ha consolidado la necesidad de dotar al sector público de una mayor eficiencia en el cumplimiento de sus funciones. De este modo, el Estado está obligado a funcionar con nuevas tecnologías de la gestión pública: el planeamiento estratégico, la dirección por objetivos, el diseño y la reingeniería de procesos, el control de gestión son algunos de sus principales ejemplos. La capacitación se constituye en la clave en éste proceso de cambio, de contar con recursos humanos y técnicos adecuados”. (Gore, 2003, pp. 37)

Al momento de conceptualizar la capacitación en la administración pública retomamos lo propuesto por Gonzales Sironi (2015) donde establece que “la capacitación en el Estado pretende desarrollar competencias profesionales de trabajadores y funcionarios que posibiliten resignificar las prácticas laborales comprendiendo las políticas públicas, las instituciones y el rol del sujeto como trabajador en servicio” (Gonzalez Sironi, 2015, pp. 12)

Además la autora establece que se “debe pensar la formulación de políticas dentro de las organizaciones como espacios necesarios donde la capacitación de los recursos humanos es una herramienta que depende en gran parte de la profesionalización de sus miembros para su adecuado funcionamiento” (Gonzalez Sironi, 2015, pp. 13).

Es decir que se propone garantizar que los empleados públicos posean una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia. Desde el punto de vista de sus principios se sustenta un modelo de servicio civil o de función pública en el que se asume la gestión del talento humano como un sistema integrado, cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, de manera que se logre una administración pública profesional y efectiva al servicio del interés general (Gonzalez Sironi, 2015, pp. 13).

Parte II Diagnóstico organizacional y la Propuesta de intervención

Capítulo 3. Diagnóstico Organizacional

3.1 Concepto

En el siguiente apartado utilizaremos distintos autores para conceptualizar el diagnóstico organizacional.

“El diagnóstico organizacional es el proceso por el cual mediante el uso de métodos y técnicas de investigación organizacional se analizan y evalúan las organizaciones con propósitos de investigación o de intervención”(Sthulman,1994,pp. 432).

Por su parte, es importante destacar la conceptualización que brinda Dario Rodriguez en su libro:

Una de las aplicaciones más difundidas del análisis organizacional es la que se refiere al desarrollo organizacional. Se trata en este caso de un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario -en primer lugar- conocer la situación por

la que atraviesa la empresa y -luego- evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados. El análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico organizacional (Rodríguez 2016, pp. 34).

Además, el autor menciona que existen distintos modelos de diagnóstico:

Los modelos de diagnóstico son modelos de funcionamiento de las organizaciones, indican las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional. tratan de develar la operación de las organizaciones, a objeto de permitir que se hagan notorias las eventuales fallas que pudieran encontrarse en organizaciones complejas (Rodríguez 2016: pp 44).

3.2 Nuestras entrevistas

Hemos realizado dos entrevistas a personas claves del municipio, contemplando el abordaje metodológico planteado. Las cuales fueron realizadas de forma anónima para proteger la privacidad.

Situación entrevista 1:

La entrevista se realizó en el mes de agosto de 2024 dentro de las instalaciones del municipio.

Nuestra entrevistada se presenta como Subsecretaria de Desarrollo Social. La cual se encuentra ejerciendo en esa institución desde hace 4 (cuatro) años, desde septiembre del 2020 (asume en plena pandemia por COVID- 19²).

La entrevista fue realizada de manera presencial. Se presentaron el título, los objetivos de nuestro trabajo, asegurando que las respuestas a las preguntas son anónimas, es decir, nadie tendrá acceso a los datos de identificación de la persona que responde, ni a los audios grabados. Solamente seré yo quien procese dicha información, asegurando la confidencialidad de los mismos.

Luego de la presentación, la entrevistada relata que poseen capacitaciones que están plasmadas en la página web del municipio, donde aparecen todas las novedades sobre

² Covid-19: La organización Mundial de la Salud de la Salud decidió llamar COVID-19 (acrónimo del inglés coronavirus disease) a la enfermedad causada por el coronavirus. Enfermedad respiratoria muy contagiosa causada por el virus SARS-CoV-2. Se piensa que este virus se transmite de una persona a otra en las gotitas que se dispersan cuando la persona infectada tose, estornuda o habla.

capacitaciones obligatorias que hay hacia todo el personal del municipio. Sin embargo, nos relata que :

El tema es que muchas de esas capacitaciones no son específicas al área temática de desarrollo social, hay capacitaciones que, por supuesto se dan a todos, todo lo que tiene que ver con tecnología, con paquete office. Pero si bien eso está para toda la municipalidad, dentro de la subsecretaría empezamos a generar una línea de capacitación que tenía que ver específicamente con necesidades que tiene el área de desarrollo social que es distinta a las necesidades más generales que tiene el personal del municipio (Subsecretaria, agosto 2024)

Al preguntarle sobre si tiene un Plan Anual de Capacitación el área de Inclusión, menciona que no tienen un plan pautado desde el inicio del año, ya que tiene que ver con los emergentes de aquellas cosas que se van encontrando como necesidades de equipo. Nos relata que tienen un tema de capacitación, en donde trabajan con dos encuentros mensuales, de dos horas cada uno en un encuentro interno dentro del horario laboral los días viernes. En donde se trabaja sobre las dinámicas de trabajo, en algunos casos por situaciones que se están trabajando para pensar en conjunto esas situaciones y piensan mejoras. Eso se da una vez al mes y el otro encuentro es de capacitaciones con agentes externos tanto académicos en algunos casos.

Ante esta respuesta le consultamos si tienen un Programa de capacitación específico, nos respondió que no tiene, lo van armando en función de las necesidades que se van planteando con este tema general de encuentro cada 15 días.

Al preguntarle sobre las capacitaciones que se brindan actualmente al área de Inclusión, nos respondió que existen capacitaciones obligatorias y optativas. Las capacitaciones obligatorias son capacitaciones que se dan desde la municipalidad a todos los trabajadores municipales. Las capacitaciones optativas son el resto de la oferta que hace al área de capacitación del municipio pero que están dentro de los agentes municipales. Además de las capacitaciones que brindan los días viernes dentro del horario laboral, por lo que cierran la atención al público dos horas antes para tener ese espacio para las capacitaciones.

Con respecto a la pregunta si los empleados usan los cursos del IPAP ofrecidos por el municipio nos relata, que no siempre porque muchas veces no se encuentran con sus intereses y además se encuentran que son en horarios de trabajo. No es que nadie los use nunca, si, cada tanto se usa, pero no es que continuamente.

Cuando le consultamos sobre qué cursos o talleres considera que deberían incorporarse a las capacitaciones actuales del área de Inclusión nos respondió lo siguiente:

Seguir profundizando en capacitaciones que tienen que ver con el área específica en la restitución de derechos y como tener la mayor cantidad de herramientas posibles tanto conceptuales como prácticas. Tanto que tienen que ver con profundizar los marcos teóricos de lo que pensamos las políticas sociales hasta instrumentales para poder aplicar las políticas sociales. Todo lo que nosotros podemos hacer, todo lo que otros estamentos estatales pueden hacer y cómo hacer esas articulaciones. Creo que ahí tiene que ver la profundización de las capacitaciones (Subsecretaría, agosto de 2024)

Situación entrevista 2:

La entrevista se realizó en el mes de agosto de 2024. Nuestro entrevistado se presenta como Director General de Inclusión Social dependiente de la Subsecretaría de Desarrollo Social. Se encuentra trabajando allí, desde hace 5 años.

La entrevista fue realizada de manera presencial, dentro del horario laboral. Se presentaron los objetivos de nuestro trabajo, asegurando el anonimato y la confidencialidad de las mismas.

Luego de la presentación, el entrevistado plantea que poseen capacitaciones tanto optativas como obligatorias. Las optativas no son 100 % optativas, recomiendan que las hagan, pero si se necesita faltar lo puede hacer. Suelen ser capacitaciones específicas sobre una temática en particular. Tenemos las dos, son periódicas, intentamos que sean cada 15 días. Además resalta lo siguiente :

Las que son las optativas, en general suelen estar pensadas específicamente para quienes tienen un contacto directo con la gente, que suelen ser las trabajadoras sociales, la dirección general de discapacidad y mesa de entradas. Las optativas que son más específicas de la intervención social tiene que ver con esos sectores, no con todos. Las obligatorias si, son para todos (Director General, agosto de 2024).

Por su parte, al preguntarle si posee un Plan Anual de Capacitación el área de Inclusión nos relata que tiene pero que es un poco informal. Es decir, no es formal, no está plasmado en papel. Además nos responde que hay una intención muy clara de la subsecretaría particularmente de no perder esos espacios. Por lo que, el horario de atención de los días viernes cierran más temprano y se van a la casa de la cultura que está a unas cuadras del lugar de trabajo para facilitar la desconexión de la diaria y permitirnos la concentración en esos

espacios. Con respecto a esta pregunta le consultamos si el área tenía un Programa de Capacitación específico por lo que nos respondió que no.

Cuando le preguntamos sobre qué capacitaciones se brindan actualmente al personal de esta área de Inclusión nos responde que son las obligatorias que brinda el municipio para todos los trabajadores municipales. Luego están las capacitaciones optativas que brindan ellos depende de las necesidades que van saliendo día a día.

Nos gustan los espacios con participación de compañeras y compañeros que piensan determinada problemática, que trabajan con determinada problemática y que los puede ayudar un poco a abrir la cabeza, el salir de la manera habitual que tenemos nosotros de formalizar problemáticas. Es muy día a día la construcción de las temáticas de capacitación (Director General, agosto de 2024).

Además al indagar si los trabajadores usan los Cursos del IPAP, nos respondió que no lo sabe. Por último, le preguntamos qué cursos o talleres considera que deberían incorporarse a las capacitaciones actuales, por lo que relataba lo siguiente.

Me gustaría hacer es una especie de taller para compartir experiencia con trabajadoras y trabajadores sociales de otros municipios que laburen más o menos de la misma manera, la misma forma que nosotros, pero en otros municipios para compartir experiencia, como sobrellevan por ejemplo la mejora habitacional, con qué recursos cuentan, de qué manera trabajan, como sistematizan la información (Director General, agosto de 2024).

3.3 Conclusiones diagnósticas

Del análisis de la normativa vigente, del análisis de documentos y de las siguientes declaraciones que surgieron en las entrevistas:

La Subsecretaria (Agosto de 2024) plantea que como el municipio tiene una gran oferta de capacitación obligatorias, pero también muchísimas optativas de las más diversas. Yo entiendo que seguir profundizando en capacitaciones que tienen que ver con el área específica en la restitución de derechos y como tener la mayor cantidad de herramientas posibles tanto conceptuales como prácticas. Tanto que tienen que ver con profundizar los marcos teóricos de lo que pensamos las políticas sociales hasta instrumentales para poder aplicar las políticas sociales. Todo lo que nosotros podemos

hacer, todo lo que otros estamentos estatales pueden hacer y cómo hacer esas articulaciones. Creo que ahí tiene que ver la profundización de las capacitaciones.

Por su parte, el Director General del Área de Inclusión (Agosto de 2024) me gustaría hacer es una especie de taller para compartir experiencia con trabajadoras y trabajadores sociales de otros municipios que laburen más o menos de la misma manera, la misma forma que nosotros, pero en otros municipios para compartir experiencia, como sobrellevan por ejemplo la mejora habitacional, con qué recursos cuentan, de qué manera trabajan, como sistematizan la información. Me gustaría mucho enriquecer el quehacer profesional de nuestro tiempo de trabajadores sociales con una instancia periódica de compartir con sus pares.

Permite dar cuenta de la necesidad de capacitación pero con especial atención en el área específica de Inclusión ya que suele haber capacitaciones obligatorias tanto como optativas pero que no se vinculan con temas que tengan que ver con el área trabajada. Si bien realizan capacitaciones internas cada 15 días dentro del horario laboral, las mismas no están plasmadas dentro de un plan anual de capacitación y se van armando en función del día a día por lo que suelen surgir algunos inconvenientes a las horas de implementarlas. De este modo, consideramos crear la propuesta de capacitación que presentaremos en el siguiente capítulo.

3.4 Análisis y resultados

A través del análisis de documentos, la normativa vigente y de los datos que nos arrojaron las entrevistas en las conclusiones diagnósticas podemos constatar que en el área de Inclusión:

1. Existen capacitaciones tanto obligatorias como optativas
2. Tienen los cursos del IPAP
3. Cada 15 días hacen una reunión dentro del horario laboral para pensar en qué capacitar de acuerdo a las necesidades que van surgiendo día a día.

El municipio cuenta con capacitaciones pero no están agrupadas en un Plan Anual de Capacitación sino que son capacitaciones que van surgiendo desde el organismo y que se van aportando sin la programación previa.

Por lo tanto, no existe un Plan Anual de Capacitación, por lo que las capacitaciones que se brindan no se planifican anualmente por lo que surgen algunos inconvenientes al implementarlas, además de que no son obligatorias y no todos los empleados participan de

dichos encuentros. Por otro lado, los cursos del IPAP casi no se utilizan, por desconocimiento, por falta de tiempo o porque no están incluidos entre sus requerimientos.

Como profesional de Relaciones del Trabajo y en concordancia con los autores (Pain y Chiavenato) resulta necesario planificar las instancias de capacitación, que las mismas deben responder a una necesidad.

Una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa.

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado.(Chiavenato, 2009,pp. 379)

Según Chiavenato (2009) para generar un programa de capacitación se requiere definir las siguientes (quién debe ser capacitado, como capacitar, en que capacitar, quien capacita, donde capacita, cuándo capacitar y para qué capacitar) para alcanzar los objetivos de la capacitación.

Pain (1996) destaca que existen diferentes estados o etapas en el proceso de armar un programa de capacitación. Este proceso implica varias etapas que permiten a los colaboradores adquirir conocimientos y mejorar habilidades para desempeñar eficientemente sus roles dentro de una organización.

Según Pain (1996) estas etapas son las siguientes:

- 1) Deteccion y Analisis de Necesidades
- 2) Planificación y Diseño
- 3) Implementación
- 4) Seguimiento

Por todo lo mencionado anteriormente es que se presentará en el capítulo siguiente la propuesta de un Programa de capacitación para responder a la necesidad de capacitación. En el cual tendremos en cuenta la naturaleza de la organización y el marco normativo.

Capítulo 4. Propuesta de intervención. Planificación de las actividades. Programa “Capacitación área de inclusión dependiente de la Secretaría de Niñez y Desarrollo Social”.

4.1 Presentación y objetivos la propuesta

Después del relevamiento realizado a través de las entrevistas, el marco normativo, procedemos a presentar nuestra propuesta de diseño del Programa de capacitación para el área de Inclusión dependiente de la Secretaría de Niñez y Desarrollo Social para un Municipio de la Provincia de Buenos Aires.

El objetivo de este Programa es responder a la necesidad de capacitación detectada en las conclusiones diagnósticas.

El programa está destinado a todo el personal que trabaja en el área de inclusión.

4.2 Propuesta de actividades e implementación

Según Chiavenato el programa de capacitación requiere un plan que incluya los puntos siguientes:

- ¿Quién debe capacitarse?
- ¿Quién va a capacitar?
- ¿Sobre qué va a capacitar?
- ¿Dónde será la capacitación?
- ¿Cómo será la capacitación?
- ¿Cuándo será la capacitación?
- ¿Tiempo, duración o intensidad?
- ¿Para qué es la capacitación?

La siguiente propuesta de capacitación va a constar de seis talleres, destinados a todo el personal del área General de Inclusión para implementarse en el año 2025 que responderán a las preguntas detalladas anteriormente. Dichos talleres serán brindados de manera obligatoria dentro del horario laboral los días viernes.

Actividades

Taller 1: Capacitación en Herramientas informáticas

Objetivo General:

- Mejorar el uso de herramientas informáticas para optimizar sus tareas diarias, mejorar la productividad, facilitar la gestión administrativa y eficiencia del municipio.
- Facilitar la gestión de documentos, la comunicación y el acceso a información, incrementar la seguridad de la información.
- El manejo adecuado de datos municipales y fomentar la adopción de tecnologías para agilizar los procesos internos.

Proveedor: Jefe supervisor que capacite para el puesto y transmite sus conocimientos

Destinatarios: Todo el personal del Área de Inclusión

Metodología: Talleres Teórico- prácticos a través de computadoras de forma virtual. Donde los empleados tendrán un seguimiento a cargo del docente a cargo, se le enviará los materiales por mail y tendrán alguna clase vía plataformas virtuales.

Lugar: Clases virtuales a través del uso del IPAP.

Duración: Una jornada de 4 horas, divididas en dos días.

Recursos a utilizar: Computadoras, acceso a internet, lapiceras, papel.

Obligatoriedad: Si es obligatorio.

Certificado: Si se entrega certificado.

Talle 2: Capacitación en Atención al Vecino y Gestión Pública

Objetivo General:

- Mejorar la calidad del servicio de atención al vecino, promoviendo una actitud proactiva, respetuosa y eficiente
- Optimizar la gestión de trámites y servicios públicos en el municipio, promover la transparencia, la eficiencia administrativa y la empatía en la gestión pública
- Fomentar una comunicación clara y accesible entre el municipio y la ciudadanía.

Proveedor: Jefe supervisor que capacite para el puesto y transmite sus conocimientos

Destinatarios: Todo el personal del Área de Inclusión

Metodología: Clases teóricas presentando los conceptos fundamentales utilizando proyectores, talleres prácticos con ejercicios interactivos para que los participantes puedan practicar habilidades comunicativas y estudios de situaciones reales que permita aplicar lo aprendido en contextos específicos.

Lugar: Casa de la cultura

Duración: Se realizará en cuatro jornadas de dos horas, dentro del horario laboral las últimas dos horas del día viernes.

Recursos a utilizar: Proyector, computadora, papel, lápiz, fotocopias de los contenidos que se verán.

Obligatoriedad: Si es obligatorio

Certificado: Si se entrega certificado

Taller 3: Desarrollo de liderazgo y trabajo en equipo

Objetivo:

- Desarrollar habilidades de liderazgo adaptadas al contexto municipal, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo dentro de la administración pública.
- Promover una cultura organizacional de respeto, comunicación abierta y efectividad en los equipos de trabajo.
- Potenciar el compromiso de los empleados con la misión y visión del municipio.

Proveedor: Jefe supervisor que capacite para el puesto y transmite sus conocimientos

Destinatarios: Todo el personal del Área de Inclusión

Metodología: Teórico-práctico. Exposiciones interactivas, dinámicas grupales, estudios de casos, reflexión individual y en grupo.

Lugar: Casa de la cultura

Duración: Se realizará ocho jornadas de dos horas

Recursos a utilizar: Proyector, computadora, lápiz, papel, fotocopias de los contenidos que se verán.

Obligatoriedad: Si es obligatorio

Certificado: Si se entrega certificado

Taller 4: Capacitación en manejo de crisis y apoyo psicosocial

Objetivo:

- Desarrollar habilidades y conocimientos para manejar situaciones de crisis de manera efectiva, proporcionando apoyo psicosocial adecuado a individuos y equipos afectados por eventos traumáticos o estresantes.

Proveedor: Jefe supervisor que capacite para el puesto y transmite sus conocimientos

Destinatario: Todo el personal del Área de Inclusión

Método: Teórico- práctico. Presentaciones sobre conceptos fundamentales del manejo de crisis y apoyo psicosocial. Ejercicios interactivos donde los participantes puedan aplicar lo aprendido en simulaciones realistas. Análisis detallado de situaciones reales que permiten entender mejor las dinámicas del manejo de crisis.

Lugar: Casa de la cultura

Duración: Se realizará ocho jornadas de dos horas

Recursos a utilizar: Proyector, computadora, lápiz, papel, fotocopias de los contenidos que se verán.

Obligatoriedad: Si es obligatorio

Certificado: Si se entrega certificado

Taller 5: Capacitación en la restitución de derechos

Objetivo:

- Profundizar en los marcos teóricos que sustentan las políticas sociales y su aplicación práctica en la restitución de derechos
- Ambientar a los participantes con los instrumentos internacionales y nacionales que sustentan la restitución de derechos.
- Capacitar en la aplicación de estrategias efectivas para la restitución de derechos en contextos específicos.
- Fomentar la empatía y el enfoque centrado en la víctima. Promover una comprensión profunda de las necesidades y experiencias de las personas afectadas.

Proveedor: Jefe supervisor que capacite para el puesto y transmite sus conocimientos

Destinatario: Todo el personal del Área de Inclusión

Metodología: Teórico- práctico. Presentaciones a través de powerpoint o similar sobre conceptos clave, marco normativo y estrategias prácticas de restitución de derechos. Ejercicios grupales donde los participantes aplicarán lo aprendido mediante estudios de caso reales. Practicar situaciones reales relacionadas con la restitución de derechos.

Lugar: Casa de la cultura

Duración: Se realizará ocho jornadas de dos horas

Recursos a utilizar: Computadora, proyector, lápiz, papel, fotocopias de los contenidos que se dictaran.

Obligatoriedad: Si es obligatorio

Certificado: Si se entrega certificado

Taller 6: Capacitación en Articulación Interinstitucional para la Implementación de Políticas Sociales

Objetivo:

- Desarrollar habilidades para articular esfuerzos entre diferentes actores sociales y estatales en la implementación de políticas sociales.
- Mejorar la implementación de políticas: Asegurar que las políticas sociales se implementen de manera coordinada y efectiva.
- Promover el intercambio de recursos y conocimientos: Facilitar el acceso a recursos y experiencias que enriquezcan las intervenciones sociales.

Proveedor: Jefe responsable de otro municipio Formadores/as Propios del Municipio

Destinatario: Todo el personal del Área de Inclusión

Metodología: Teórico- práctico. Enfoque participativo, con dinámicas que fomenten el trabajo en equipo. Uso de casos prácticos para aplicar lo aprendido. Intercambio de experiencias y conocimientos entre profesionales.

Lugar: Casa de la cultura

Duración: Se realizará dos jornadas de dos horas

Recursos a utilizar: Computadora, proyector, lápiz, papel, fotocopias de los contenidos que se dictaran.

Obligatoriedad: Si es obligatorio

Certificado: Si se entrega certificado

4.3 Sustentabilidad de la propuesta realizada. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

En este apartado analizaremos la sustentabilidad de la propuesta a través del análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis Foda distingue los aspectos favorables y desfavorables de una organización cruzándose con los factores internos y externos de ella (Marco, Loguzo y Fedi, 2016, pp. 132).

En este sentido, Marco, Loguzo y Fedi (2016) mencionan que existen factores internos y externos en una organización. El aspecto interno, indica la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización para poder cumplir con sus objetivos. Las fortalezas indican los elementos positivos, mientras que las debilidades indican los elementos internos que dificultan el buen desempeño de la organización

Las oportunidades y amenazas son elementos que afectan o pueden afectar a la organización, pero que pertenecen al entorno (Marco, Loguzo y Fedi, 2016, pp. 133).

	Elementos positivos	Elementos negativos
Análisis interno	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Personal capacitado y comprometido *Programas de intervención social efectivos que promueven la inclusión. *Diversidad de experiencias en el equipo. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Recursos financieros limitados. *Limitaciones de tiempo del personal.
Análisis externo	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Conciencia creciente sobre la Inclusión Social *Creciente apoyo gubernamental *Colaboraciones con empresas locales. *Redes de apoyo comunitario existentes. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Cambios en políticas públicas que afectan el financiamiento *Competencia de otras organizaciones por recursos y atención. * Reducción en financiamiento público.

A modo de cierre..

El presente Trabajo Integrador Final tiene como objetivo crear un Programa de Intervención destinado para el área de Inclusión dependiente de la Secretaría de Niñez y Desarrollo Social, la cual se llevó a cabo a través de un diagnóstico organizacional para detectar necesidades de capacitación y mejoras a las propuestas actuales.

Esta área de Inclusión cuenta con alrededor de 45 empleados distribuidos entre trabajadores/as sociales, administrativos, maestranza, choferes y mesa de entrada. Para la obtención de información y la conformación del trabajo se realizaron entrevistas a dos personas claves del municipio, se realizó la descripción del caso de estudio, se analizó su normativa vigente, y nos apoyamos en el aporte teórico de autores y autoras especializados/as en el tema, lo que permitió llevar adelante el diagnóstico organizacional para detectar necesidades de capacitación y mejoras a las capacitaciones actuales.

Los hallazgos que pudimos recoger a través del presente trabajo es que no cuentan con un Plan Anual de Capacitación, cuentan con capacitaciones tanto obligatorias como optativas pero no son específicas del área de Inclusión, si bien realizan encuentros cada 15 días dentro dentro del horario laboral los días viernes, para armar capacitaciones de las dudas que van surgiendo, las mismas no están plasmadas dentro de un Plan Anual de Capacitación y se van armando en función del día a día sobre los temas que van surgiendo lo que surgen algunos problemas a la hora de implementarlas, además no son obligatorias por lo cual no todos participan de dichos encuentros. Por otro lado cuentan con los cursos del IPAP, pero no todos utilizan las capacitaciones que se brindan allí por desconocimiento, porque no se encuentran con sus intereses personales o porque se brindan dentro del horario de trabajo.

Por todo lo mencionado anteriormente se propone crear un Programa “Capacitación área de Inclusión dependiente de la secretaria de niñez y Desarrollo Social”. La cual plantea integrar seis talleres a las capacitaciones actuales para mejorar las habilidades, conocimientos y aptitudes de los empleados del municipio para que puedan realizar sus tareas de manera eficiente. Y que resulte provechoso tanto para los empleados como para el municipio.

Dicha propuesta se propone implementar en el año 2025 a todo el personal del área de Inclusión de manera obligatoria dentro del horario laboral.

Desde la mirada profesional en Relaciones del Trabajo, se procura que la siguiente propuesta pueda mejorar el desempeño de las funciones del municipio y entender la importancia de las

capacitaciones para los empleados para que puedan estar más preparados para desarrollar la tarea de manera adecuada evitando falencias.

Como profesional de Relaciones del Trabajo considero que el municipio deberá reunir sus esfuerzos para incorporar un Plan Anual de Capacitación para centralizar las capacitaciones.

Segun Sánchez Aragón (2004) para que una capacitación sea exitosa la misma debe plantearse en función de la estrategia de la organización, debe ser coherente con el conjunto de políticas del área de recursos humanos, y ser planificada mediante un esquema claro y preciso, considerando objetivos organizacionales y los medios disponibles para ello.

Apartado Bibliográfico

- Alles, M (2004). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Granica
- Alles, M (2019) “Formación, capacitación, desarrollo”. Argentina. Editorial Granica.
- Blake, O. (2008). Capacitación. Ed. Macci. Buenos Aires, Argentina.
- Chiavenato, Idalberto. (2011). Administración de recursos humanos. 9a. Ed. México. Ed. Mc
- Chiavenato, Idalberto (2009). Capítulo 12: Capacitación. En Gestión del talento humano (pp.369-396). 3ra Ed. México, D.F.: Ed. Mc Graw Hill.
- Dessler, Gary (2009). Administración de Recursos Humanos. Decimoprimera edición. México. Pearson Educación.
- González Sironi, J. (2015). La formación de los trabajadores en la administración pública: Una aproximación al surgimiento del Instituto Provincial para la Administración Pública. Tesis de grado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. En Memoria Académica.
- Gore, Ernesto (2003). Capacitación en el Estado: situación, perspectivas y propuestas. Ponencias de los paneles de experiencias: "Buenas Prácticas en la Capacitación del Sector Público". Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Lucio, P. (2006) . Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Marradi, A., Archenti, N. y Piovani, J (2007) Metodología de las ciencias sociales. Buenos Aires: Emecé.
- Marcó, F., Loguzzo, H., Fedi, J. (2016). Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones. 2a ed. Buenos Aires, Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Maristany, J. (2001). Administración de capacitación. En: Administración de Recursos Humanos. Buenos Aires. Ed. Pearson Educación.
- NAVARRO, A. (2009). “La entrevista: el antes, el durante y el después”. En Meo, A. y Navarro, A, La voz de los otros. El uso de la entrevista en la investigación social ".Buenos Aires: Omicron.
- Pain, Abraham (1996). Cómo realizar un proyecto de investigación. Un enfoque de la ingeniería de la capacitación. Argentina. Editorial Granica

- Sánchez Aragón, A., Tenorio Ronda, J., Pérez Rodríguez, M. J., Sabater Sánchez, R., Sánchez Marín, G., Sánchez Quirós, I., y Sanz Valle, R. (2004). Madrid, España: Ed. Thomson.
- Sthulman, L. 1994. Diagnóstico organizacional: Un enfoque sistémico. Capítulo 11 Diagnóstico organizacional. México:Universidad McGraw-hill
- Rodríguez, D. (2016). Diagnóstico organizacional. Alpha editorial.
- Verd, J. M. & Lozares, C. (2016) Introducción a la Investigación Cualitativa. Fases, métodos y técnicas. Capítulo 5. Madrid: Síntesis. Corresponde a las páginas 113 a 124 de la versión impresa.

Leyes consultadas

Convenio Colectivo de Trabajo N^o 1 de los trabajadores de la Municipalidad de Quilmes registrado bajo el N^o 138/16, la Ordenanza N^o 12.574. Recuperada de

https://www.trabajo.gba.gov.ar/documentos/convenios_colectivos_municipales/CCTM_2019_10213805_GDEBA_DPNCSPPYMMTG_PQUILMES.pdf

Ley 14656 Empleo Público de los Trabajadores Municipales. Recuperada de <https://normas.gba.gob.ar/documentos/0YqQOtv0.pdf>

Anexos

Consentimiento informado

Mi nombre es Yanina Kersul, estudiante de la carrera de Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche. Estoy llevando adelante una investigación para mi Trabajo Integrador Final para obtener el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo, que tiene como objetivo crear un programa “Programa Capacitación área de inclusión dependiente de la Secretaría de niñez y Desarrollo Social”.

Es por ello que los contacto a fin de hacerle llegar esta entrevista, en el que detalló las preguntas que le realizare en la virtual o de forma presencial. La fecha y modalidad lo acordaremos los próximos días.

Las respuestas a las preguntas son anónimas, es decir, nadie tendrá acceso a los datos de identificación de la persona que responde, ni a los audios grabados. Solamente seré yo quien procese dicha información. Usted puede negarse a responder alguna de las preguntas o detenerse en el momento que considere oportuno.

Agradezco la predisposición y el tiempo que le está brindado para que pueda avanzar en mi en la elaboración de mi trabajo.

Sobre el trabajo de investigación:

Título

Intervención del Plan Anual de Capacitación para un Municipio de la Provincia de Buenos Aires. Diseño del Programa “Capacitación área de inclusión dependiente de la secretaría de niñez y desarrollo social”. Periodo 2023-2024

Directora: Cecilia Bachetta

Correo electrónico: gestionycapacitacion3@gmail.com

ENTREVISTA EXPLORATORIA

Preguntas:

- ¿Cuál es tu rol dentro de la Secretaría de niñez y desarrollo social y cuánto hace que lo estás ejerciendo?

Objetivo: Conocer y describir la organización, su marco normativo y su oferta de capacitación.

Preguntas:

- ¿Cuáles fueron los comienzos de la Secretaría de niñez y Desarrollo social?
- ¿Tiene página web?
- ¿Poseen algún canal de comunicación interno donde se comunique las novedades?
- ¿Tiene reglamento de personal?
- ¿ Cuenta con capacitaciones? ¿Cuáles? ¿Son optativas/obligatorias?
- ¿Sabes con qué Convenio Colectivo de Trabajo se rige?

Objetivo: Conocer y describir el área de Inclusión perteneciente a la secretaría de niñez y desarrollo social

Preguntas:

- ¿A qué se dedica el área de inclusión? ¿Cómo es su estructura? ¿Cuáles son sus funciones/misiones y objetivos? ¿Cuántas personas se encuentran trabajando?

Objetivo: Detectar las necesidades de capacitación del personal que trabaja en el área de Inclusión perteneciente a la secretaría de niñez y desarrollo social.

Preguntas:

- ¿Tiene un Plan Anual de Capacitación en el área de Inclusión ? ¿Cómo se lleva adelante ese plan de capacitación anual?
- ¿Tiene el área un Programa de Capacitación específico?
- ¿Qué capacitaciones se brindan actualmente al personal de esta área? ¿Cuáles son optativas y cuáles obligatorias?
- ¿Los empleados usan los cursos del IPAP? (SI/NO) ¿ Por qué?

Objetivos: Proponer un Programa de Capacitación para el área de inclusión dependiente de la secretaría de niñez y desarrollo social.

Preguntas:

- Para esta área de Inclusión?, ¿Qué cursos/ talleres considera que deberían incorporarse a las capacitaciones actuales? ¿por qué?
- ¿ Cómo lo harías? Obligatoria u optativa?
- ¿ Quien considera que sería el proveedor ideal para dictarlas? ¿ En qué horario?
- Sobre cada capacitación que proponga:

- a quien/es esta destinada
- Cuándo la gente podría hacerla (momento del año, del día... por ejemplo, que la hagan en verano)
- ¿Quién podría capacitarse en eso? ¿Proveedor externo o lo puede hacer alguien del ministerio?
- ¿Dónde considera que se debería dictar?
- En este tema, ¿qué abordaje preferís? ¿Teórico y práctico?
- ¿Algo más que consideres aportar o que me quieras contar?